

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Změna nastavení systému odměňování obchodních manažerů vybrané společnosti
a její důsledky

Changing the Remuneration System of Business Managers of Selected Organization
and its Consequences

Student: Dagmar Lipinová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph. D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Dagmar Lipinová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Změna nastavení systému odměňování obchodních manažerů vybrané organizace a její důsledky
Changing the Remuneration System of Business Managers of a Selected Organization and its Consequences

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky
 3. Představení organizace
 4. Popis původního systému odměňování obchodních manažerů
 5. Popis nově zavedeného systému odměňování obchodních manažerů
 6. Srovnání obou systémů odměňování a analýza důsledků změny
 7. Návrhy a doporučení
 8. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

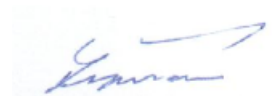



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 11. 5. 2012

Podpis

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Lepšová', written over a faint rectangular stamp.

OBSAH

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska problematiky	6
2.1	Motivace	6
2.1.1	Typy motivace	7
2.1.2	Motivační teorie a jejich cíle.....	7
2.1.3	Vztah motivace a odměny	8
2.2	Odměňování	9
2.2.1	Strategie odměňování a její trendy	9
2.2.2	Politika odměňování	12
2.2.3	Zásady odměňování	12
2.2.4	Řízení odměňování	13
2.2.5	Zásluhové odměňování	14
2.2.6	Odměňování obchodních manažerů	20
2.2.7	Hodnocení výkonů a kompetencí.....	21
2.3	Ukazatelé rentability a efektivity	22
2.3.1	Rentabilita tržeb - ROS (Return On Sales)	23
2.3.2	Rentabilita nákladů – ROC (Return On Costs).....	23
3	Představení společnosti.....	24
3.1	Společnost ABC ve světě.....	24
3.2	Společnost ABC CZ s.r.o. v České republice	24
3.3	Sortiment a služby	25
3.4	Specifika pronájmu.....	25
3.5	Práce obchodního manažera	26
3.6	Rentabilita zakázek	27
4	Popis původního systému odměňování obchodních manažerů	30
5	Popis nově zavedeného systému odměňování obchodních manažerů.....	33
6	Srovnání obou systémů odměňování a analýza důsledků změny	37
6.1	Srovnání	37
6.2	Analýza důsledků změny	40
6.2.1	Změna marže	40
6.2.2	Rentabilita tržeb.....	41

6.2.3	Rentabilita nákladů	42
6.2.4	Efektivita vyplacených provizí	43
7	Návrhy a doporučení	44
8	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratek	51

1 Úvod

Systém odměňování za vykonanou práci je velmi citlivé téma v každé organizaci a zároveň věčné téma k diskuzi mezi lidmi navzájem. Je však podstatné, z jakého úhlu pohledu se na odměňování díváme. Zaměstnanec bude mít zcela jistě odlišné představy o odměně za svou práci než jeho zaměstnavatel. Proto je velmi složité nastavit takový systém odměňování, který bude akceptovatelný pro obě strany. Ve své bakalářské práci se budu zabývat problematikou odměňování obchodních manažerů (OM), která je v mnohém odlišná od odměňování ostatních zaměstnanců. Odměňování OM je dle mého názoru velmi zajímavé, ale zároveň specifické téma, vzhledem k tomu, že OM jsou ti, kteří reprezentují společnost u zákazníků a na jejichž práci závisí tržby společnosti. Kvalita jejich práce tak podstatně ovlivňuje existenci celé společnosti, proto jsou na ně kladeny vysoké nároky. Otázkou zůstává, jak správně nastavit podmínky pro výkon jejich práce a spravedlivý a dostatečně motivující systém odměňování. Chyby při tomto nastavení a nedostatečná odměna mohou vést k demotivaci OM a následně i k jejich odchodu. Naopak přeplácení nepřináší společnosti požadovaný efekt v podobě lepší motivace ani vyšších zisků.

Téma jsem zpracovala pro společnost ABC CZ, s. r. o. (dále jen ABC). Pro účely této práce jsem použila fiktivní název firmy. Společnost na počátku roku 2011 v souvislosti se změnou obchodní strategie zahájila nový způsob odměňování OM. Do konce roku 2010 byla OM kromě fixní části mzdy vyplácena ještě provize z objemu tržby a skupinová provize. Od roku 2011 došlo k podstatné změně, kdy kromě fixní složky mzdy není vyplácena provize z tržby, ale provize ze zisku a skupinová provize byla zrušena.

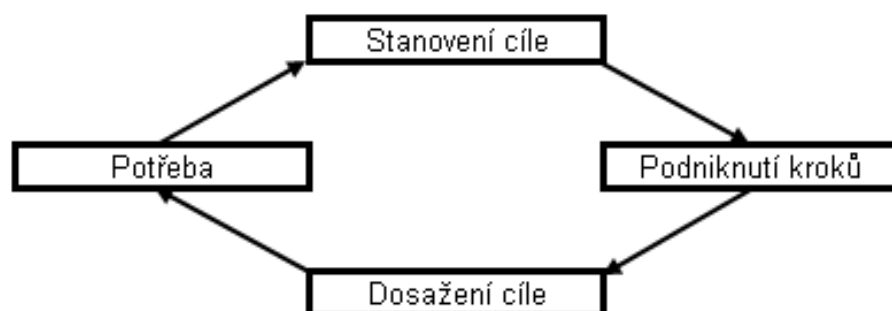
Na první pohled by se mohlo zdát, že se nejedná o zásadní rozdíl, ale vzhledem ke specifickým společnosti ABC, která budu popisovat v kapitole 3. 4., se jedná o rozdíl klíčový, který podstatně ovlivnil chování OM. V této práci vzájemně porovnám oba systémy odměňování, zhodnotím klady a zápory obou systémů, přínosy, ztráty i důsledky pro společnost i pro OM. Případně se pokusím navrhnout úpravy systému odměňování, které by mohly přispět k lepším hospodářským výsledkům organizace a zvýšit motivaci OM.

2 Teoretická východiska problematiky

2.1 Motivace

Motiv je důvod, proč něco děláme. Jsou to faktory, které nás ovlivňují, abychom se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité chování pravděpodobně povede k dosažení cíle či takové odměny, která uspokojuje jejich potřeby. Model procesu motivace je znázorněn na obrázku č. 2.1.

Obr. 2.1 - Model procesu motivace



(Armstrong, 2009)

Každá organizace se proto zajímá o to, co by měla udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. To znamená, že by měla věnovat zvýšenou pozornost vedení zaměstnanců, podmínkám, za jakých vykonávají svou práci, různým stimulům a odměnám, aby maximálně motivovala své zaměstnance a ti dosahovali výsledků, odpovídajících očekávání managementu.

Proces motivace je komplikovaný. Lidé mají individuální potřeby a různé cíle. Podnikají proto rozdílné kroky, směřující ke splnění těchto cílů. Je tedy zřejmé, že jeden přístup k motivování nebude vyhovovat všem lidem. [2]

Motivace zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu, pomáhá k plnění úkolů. Dobrá motivace může učinit práci zábavnější pro obě strany. Úspěšné motivování lidí však vyžaduje přemýšlení, čas i péči. Naopak nedostatek motivace znamená pro management neustálou kontrolu, argumentaci, debaty i řešení konfliktů se zaměstnanci. [6]

2.1.1 Typy motivace

Vnitřní motivace - lidé se motivují sami od sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo od ní očekávají splnění svých cílů. To je nejlepší forma motivace. Mezi faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, patří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.

Většina lidí však potřebuje být motivována zvenku - **vnější motivace**. To je to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni - odměny, pochvala, povýšení, uspokojující práce, příležitost ke vzdělávání, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Organizace může nabízet prostředí, kde lze dosáhnout vysoké míry motivace, ale hlavní úlohu musí hrát manažeři. Musí využívat své dovednosti, aby lidé ze sebe vydávali to nejlepší. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. [2]

2.1.2 Motivační teorie a jejich cíle

Tyto teorie zkoumají proces motivování. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí konkrétní úsilí. Popisují, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí tak, aby byly splněny jak cíle organizace, tak i uspokojeny vlastní potřeby lidí. Zabývají se i spokojeností s prací a jejím vlivem na pracovní výkon.

Neexistují žádné důkazy o existenci silného a pozitivního vztahu mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale totéž platí i obráceně.

Cílem uplatnění motivačních teorií je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu tak, aby hodnota jejich výstupů přesáhla náklady na vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Pracovníci sami rozhodují, kolik úsilí vynaloží a záleží na jejich vůli, jak vysokou přidanou hodnotu

přinesou. Dobrovolné úsilí může být tedy klíčovou složkou výkonu organizace. [2] ,
[3]

2.1.3 Vztah motivace a odměny

Peníze jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Poskytují to, co většina lidí chce. Poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů a jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jsou viditelným znakem ocenění a postavení a mohou člověka dostat na úroveň odlišující ho od spolupracovníků a mohou mu získat i určitou prestiž. Mzda či plat jsou dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele, faktorem, který přitahuje lidi do organizace a ovlivňuje jejich setrvání v organizaci. Špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Odměna by měla být proto jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. [2]

Herzbergem a kol. (1957) byla zpochybněna účinnost peněz. Tvrdili, že jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost lidí, ale jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. To platí zejména u lidí s pevným platem, kteří se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Zaměstnavatel v nich může vyvolat pocit, že si jejich pracovního výkonu váží. Tento pocit euforie však může rychle pominout. Peníze nemotivují každého stejným způsobem. Zavedení systému odměňování založeného na výkonu nezmění každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon. V případě lidí silně motivovaných penězi, jsou peněžní stimuly daleko významnější, než u méně sebejistých jedinců, kteří nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť nevěří, že splní podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů, které jsou vzájemně závislé. [2]

Lidé sice pracují pro peníze, ale ještě více pracují kvůli smyslu svého života. Pracují ve skutečnosti proto, aby měli nějakou „zábavu“. Podniky, které tuto skutečnost podceňují, vlastně podplácují své pracovníky a odměnami nahrazují nedostatek loajality a oddanosti. [3].

Klíčovými faktory motivace jsou pro zaměstnance zájem, podpora, zpětná vazba, nadšení, důvěra, úspěch, možnost růstu, kvalita pracovních vztahů a také odpovědnost. Podstatný je rovněž čas manažera, který věnuje svému týmu. Často se však příliš věnuje vlastním úkolům nebo práci pro své nadřízené a na tým mu zbývá stále méně času. Standardní komunikace bývá nahrazována e-mailem a chybí skutečný kontakt s týmem. Největší část motivace leží na bedrech manažera a největší podíl na motivaci zaměstnanců má motivace nepeněžní. [13]

Peněžní odměny pomohou přilákat a udržet pracovníky a po určitou dobu zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost, avšak nepeněžní odměny týkající se samotné práce, odpovědnosti, úspěšnosti a pravomocí mohou mít na motivaci hlubší a dlouhodobější dopad. Systém odměňování by tedy měl být kombinací těchto odměn. [3]

2.2 Odměňování

2.2.1 Strategie odměňování a její trendy

Strategie odměňování stanovují, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti odměňování, aby bylo dosahováno jejich podnikatelských cílů a naplňování potřeb všech zainteresovaných stran. Strategie odměňování a podnikatelská strategie musí být v harmonii a vzájemně propojené tak, aby pracovníci byli odměněni podle toho, jakou měrou přispěli k plnění podnikového cíle. Vzhledem k tomu, že podnikové cíle se mění, je nutné měnit i strategii odměňování. Strategie odměňování by měla být založena na podrobné analýze současné podoby odměňování, která bude obsahovat informace o silných a slabých stránkách.

Struktura strategie odměňování je rozmanitá, ale vždy obsahuje:

- Prohlášení o záměrech – akce, které se v odměňování navrhnou podniknout.
- Důvody – proč jsou tyto návrhy předloženy, argumenty pro, přínosy, náklady, problémy, kterými se strategie bude zabývat a jak se s nimi vypořádá, jasné definování cílů a kritéria úspěšnosti.
- Definování základních zásad – hodnoty, které by se měly uplatňovat.
- Plán – jaké kroky bude třeba podniknout, priority, časový rozvrh realizace.

Zda je strategie odměňování efektivní, by mělo být posuzováno podle těchto pěti kritérií:

- Definuje zřetelné cíle.
- Poskytuje rámec, v němž lze rozhodovat o odměně.
- Je dlouhodobá.
- Je dostatečně flexibilní a umožňuje změny, pokud to okolnosti vyžadují.
- Má jasně plánované cíle, založené na podnikových cílech.

[3]

V posledních letech se i v souvislosti s ekonomickou nejistotou na trhu mění pohled zaměstnavatele na efektivitu nástrojů odměňování i na úroveň motivace zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží lépe propojit výsledky firmy s úrovní odměňování a přehodnocují tak variabilní odměňování. Jejich cílem je zachovat konkurenceschopnost poskytovaných benefitů, ale s nižšími mzdovými náklady. Atraktivní systém odměňování je v dnešní době spojen s praktickou využitelností benefitů, což si mnozí zaměstnavatelé již uvědomili, a proto poskytují zaměstnanecké výhody prostřednictvím systému volitelných benefitů.

Jelikož firmy zaznamenaly v souvislosti s hospodářskou krizí značný pokles zisku a některé z nich se potýkaly i s existenčními problémy, bylo častým řešením snižování počtu zaměstnanců, snižování nákladů na zaměstnanecké výhody, pokles platů či změny v jejich složení. V současnosti se firmy snaží snížit, nebo alespoň udržet firemní náklady a zároveň poskytnout svým zaměstnancům motivující ohodnocení a konkurenceschopné benefity. Proto zaměstnavatelé pravidelně sledují trendy v oblasti odměňování nejen v rámci regionu, ale také tržního sektoru i jednotlivých pozic. [15]

Mzdové studie společnosti PwC – PayWell [15] prováděné pravidelně od roku 1991 naznačují, dle informací z roku 2009, trend změny při stanovování úrovně odměňování, a to jak ve výběru trhu pro porovnání, tak ve stanovení vlastní úrovně odměňování. Dochází k oslabování vlivu regionu a posilování vlivu tržního sektoru, který se stal dominantním kritériem pro manažerské a odborné pozice včetně obchodníků (více než 40 % společností). Ačkoliv u administrativních a výrobních pozic stále převládá porovnání s regionem, i zde došlo k posílení role tržního sektoru (kolem 20 % společností). Většina firem se u všech pozic začíná mnohem více

soustřeďovat na medián. Upouští od využívání průměru i kvartilů a decilů. Medián využívá pro externí porovnání v závislosti na pozici až 64 % společností.

Firmy se více orientují na výkon. Používání výkonnostních složek se donedávna týkalo hlavně pozic s dobře měřitelným výkonem, což jsou manažerské pozice nebo pozice obchodníků. V posledních letech však roste procento firem, které využívají tuto formu odměn i u odborných či administrativních pracovníků.

Struktura nastavení výkonnostní složky mzdy i kritéria nastavení zůstávají podobná. Pokračuje trend využívání výkonnostních bonusů, které se objevují u více než 75 % firem u všech kategorií zaměstnanců. Tradičně velký význam mají a nejvýrazněji rostou u obchodních zástupců a u pracovníků ve výrobě. Stále více společností stanovuje maximální výši celkového bonusu. Zároveň však byly navýšeny hodnoty maximálních bonusů. [15]

I přes nepříznivou ekonomickou situaci většina firem navyšuje mzdy o relativně stejné procento, s mírně klesající tendencí. Míra navýšení je však nižší, než se předpokládalo. Výsledkem krize se u mzdových hladin v jednotlivých sektorech více rozevírají nůžky mezi sektory s vyšším a nižším odměňováním. Mezera mezi sektory se tak dostává na téměř 30 %. Rozdíly v odměňování podle regionů dosahují až 19 %. Tradičně nejvíce jsou odměňováni zaměstnanci ve Středočeském kraji, nejnižší mzdová úroveň je v Ústeckém kraji.

Dalším z trendů je pokles automatického navyšování mezd po skončení zkušební doby i vyplácení 13. platů. Firmy také redukuje nefinanční benefity. Například dovolenou nad zákonné minimum už má pouze 26,5 % zaměstnanců. Snaha firem ušetřit zasahuje i zaměstnanecké výhody, nejvíce v oblasti kulturních, sportovních a společenských akcí. [15]

Mezi nejčastěji poskytované finanční výhody patří penzijní připojištění. Příspěvek poskytuje 75 % firem. 43 % společností umožňuje zaměstnancům zůstat doma určitý počet dní bez lékařského potvrzení. Mediánem jsou tři dny. 92 % společností poskytuje alespoň některým zaměstnancům služební automobily. Značka je nejčastěji určena společností, ale roste možnost volby značky zaměstnancem.

Nejvíce rozšířené zůstávají stravenky, které poskytuje téměř 80 % společností. Průměrná hodnota stravenky na den se mírně zvýšila. [15]

Hospodářská krize ovlivnila výši, navyšování i samotné principy odměňování. Variabilní odměňování více zohledňuje rizika při dosahování zisku. Meziroční nárůsty nákladů na odměňování jsou častěji revidovány v souvislosti s růstem produktivity a

mzdová šetření zůstávají nepostradatelnou součástí řízení odměňování. Nezbytností se stává vyhodnocování a plánování návratnosti investic do lidského kapitálu, jejíž vývoj je přímo ovlivněn počtem lidí a odměňováním ve firmě. Také specifika jednotlivých sektorů budou narůstat a modely odměňování se mohou mezi jednotlivými sektory velmi výrazně lišit . [15]

2.2.2 Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Ukazuje, co se očekává od organizace a managementu v rámci řízení odměňování. [3]

Měla by zabezpečit:

- spravedlivý systém odměňování,
- stejnou mzdu za práci stejné hodnoty,
- odměňování podle výkonu, schopností, dovedností nebo přínosu,
- podílení se na úspěšnosti organizace (podíl na výnosu nebo na zisku),
- vztah mezi úrovněmi mezd/platů v organizaci a tržními tarify,
- poskytování zaměstnaneckých výhod,
- význam nepeněžních odměn vyplývajících z uznání, úspěchu, autonomie a příležitostí k rozvoji. [2]

2.2.3 Zásady odměňování

Mezi základní zásady odměňování lze zařadit:

- vytváření odměňování, které pomáhá k dosažení podnikových cílů,
- odměny, které přitahují, stabilizují a motivují pracovníky a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu,
- udržování konkurenceschopných mzdových / platových sazeb,
- odměňování podle přínosu pracovníka,
- uznávání hodnoty všech pracovníků s neefektivním přínosem, ne jen výjimečně výkonných pracovníků,
- rozumná míra pružnosti v procesu odměňování a ve volbě zaměstnaneckých výhod pracovníky,

- přenášení větší odpovědnosti za rozhodování o odměňování na liniové manažery. [2]

Bělohlávek [4, str. 51] uvádí osm zásad účinného odměňování:

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.
- Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci.
- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.
- Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.
- Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.
- Včasnost odměny posiluje motivaci.
- Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.
- Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.

2.2.4 Řízení odměňování

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných. [2]

Řízení odměňování se nezabývá jen peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami, ale týká se také nepeněžního a nehmotného odměňování (uznání, pochvala, možnosti rozvoje, vzdělávání, růst odpovědnosti).

Cílem řízení odměňování je

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat odměňování s cíli podniku i s potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je důležité,
- získávat a udržovat kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a udržovat jejich angažovanost a oddanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu. [2]

2.2.5 Zásluhové odměňování

Zásluhová odměna je individuální peněžní odměňování založené na měření výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností jednotlivých pracovníků. Také odměna podle délky zaměstnání je v určitém smyslu zásluhovou odměnou. Nejčastěji používaným způsobem je odměňování podle výkonu. Velká část organizací vztahuje tuto peněžní odměnu k výkonu celé organizace. V překvapivě vysoké míře se rovněž používá odměna podle přínosu, která je kombinací odměny podle výkonu a odměny podle schopností. Tato odměna se používá až od konce devadesátých let, kdy byla popsána Brownem a Armstrongem (1999). Také přetrvává odměna podle délky zaměstnání. Příliš se nepoužívá odměna podle schopností ani týmové odměňování.

[2]

Zásluhová odměna může být nedílně spojena se základní mzdou či platem nebo nabízena v podobě najednou vyplácených peněžních bonusů. Lze používat vyjádření v bodech, které se pomocí vzorce převádí na peněžní vyjádření, ale nemusí existovat žádné bodování a odměna je založena na celkovém posouzení.

V případě zásluhového odměňování je třeba rozlišovat mezi peněžními pobídkami (stimuly) a peněžními odměnami.

Peněžní pobídky (stimuly) jsou určeny k přímému motivování. Stanovují, kolik dostanou pracovníci peněz, když budou dobře pracovat. Příkladem je systém provizního odměňování obchodních zástupců.

Peněžní odměny hrají roli nepřímých motivátorů, protože jsou hmatatelnými nástroji uznávání a oceňování úspěchů v případech, kdy lidé očekávají, že to, co udělají, jim v budoucnu přinese něco, co stojí za to. Odměny mohou být orientované na minulost i na budoucnost. [2]

Ti, kteří přinášejí více, by měli být i lépe placeni. To je hlavním argumentem pro individuální zásluhové odměňování. Je správné oceňovat úspěšnost pomocí hmatatelných odměn. Dává se tomu přednost před odměňováním podle délky zaměstnání, kdy jsou lidé odměňováni jen za to, „že tu jsou“.

Existují i argumenty proti individuálnímu zásluhovému odměňování. Peníze samy o sobě nevedou k trvalé motivaci a nebudou motivovat všechny lidi stejně. Peníze mohou demotivovat ty, kteří je nedostanou, a těch může být víc, než těch, kteří je dostanou. Je problematické určit míru, v jaké systém zásluhového odměňování

motivuje (pokud je částka rozdělení malá, nemůže působit jako pobídka). Kritéria úspěšnosti mohou být náročná a těžko dosažitelná. Pokud jsou zásluhové odměny vnímány jako nespravedlivé, nepřiměřené nebo špatně řízené, mohou způsobovat více nespokojenosti než spokojenosti.

Systémy zásluhového odměňování tedy závisejí na existenci přesných a spolehlivých metod měření či posuzování výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. Zásluhové odměňování, zejména podle výkonu, může negativně ovlivnit kvalitu a týmovou práci. [2]

Vytvoření a realizace individuálního zásluhového odměňování vyžaduje:

- analýzu kultury, strategie a existujících procesů, včetně mzdové / platové struktury,
- řízení pracovního výkonu a metod zvyšování mezd / platů nebo přiznávání jednorázových odměn (bonusů),
- rozhodnutí o nejvhodnější formě zásluhového odměňování,
- stanovení cíle, který prokazuje, jak zásluhové odměňování přispěje k dosažení strategických cílů organizace,
- informování liniových manažerů a řadových pracovníků o záměrech a cílech a jejich zapojení do vytváření systému,
- určení, jak se bude systém provádět a řídit,
- vytvoření nebo zlepšení procesu řízení pracovního výkonu, výběr měřítek výkonu, stanovení požadavků na schopnosti, dosažení dohody o cílech a postupu přezkoumávání výkonu,
- provedení pilotního ověření systému, případně jeho následná úprava v případě potřeby,
- zabezpečení školení pro všechny zúčastněné,
- uvedení systému do života a vyhodnocení jeho efektivnosti po první etapě fungování.

[3]

Úspěšnost zásluhového odměňování je hlavně v rukou liniových manažerů, kteří v něj musejí věřit. Musejí dobře uplatňovat vyjednávání a dosahovat dohody o pracovních cílech, spravedlivě a důsledně měřit a posuzovat pracovní výkon, poskytovat zpětnou vazbu týkající se výsledků výkonu a jejich vlivu na odměnu.

Kritéria úspěšnosti individuálního zásluhového odměňování [2]:

- Jednotliví pracovníci by měli vidět jasnou souvislost mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají (viz. Obr. 2.2) . K motivaci dochází pouze tehdy, když lidé očekávají, že jejich úsilí a přínos budou odměněny.
- Odměny stojí za to.
- Jsou k dispozici spravedlivé, slušné, logické a důsledné nástroje pro měření výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností.
- Lidé musejí být schopni ovlivňovat svůj výkon tím, že změní své chování a rozvinou své schopnosti a dovednosti.
- Odměna by měla následovat pokud možno co nejdříve po splnění úkolu, z kterého je odvozena.

Obr. 2.2 - Model jasné souvislosti



(Armstrong, 2007)

Jen málo systémů však vyhovuje výše uvedeným požadavkům v plné míře, což bývá důvodem toho, že zásluhové odměňování často slibuje více, než pak poskytuje.

Zásluhové odměňování nelze univerzálně doporučit ani odmítnout a žádný typ zásluhového odměňování není univerzálně úspěšný nebo neúspěšný. Efektivnost systémů odměňování podle výkonu je vysoce podmíněná souvislostmi a konkrétní situací. [2]

a) Odměna podle výkonu

Je zaměřena na motivování všech zaměstnanců a organizace dává zřetelně najevo, co očekává od svých zaměstnanců. Je spravedlivější odměňovat lidi podle jejich podílu na úspěchu organizace. Nevztahuje se pouze na množství vyrobeného produktu, ale může být používáno i tam, kde není žádný konečný měřitelný produkt. Některé organizace dokonce zavádějí výkonové odměňování i přesto, že nevěří v jeho silný motivační efekt. Argumentují tím, že je to způsob slušného jednání a odměňování za vysoký výkon. Výkonové odměňování musí vycházet z použití jasných a objektivních kritérií, musí být spravedlivé. [5]

Metody uplatňování odměňování podle výkonu se výrazně liší. Peněžní odměny jsou závislé na dosažení dohodnutých výsledků. Dodatečně může být vysoká úroveň výkonu nebo pověření zvláštními úkoly odměňovány peněžními bonusy, které nejsou součástí základní odměny. Sazba odměny pro někoho, kdo dosahuje žádoucí úrovně schopností, může v závislosti na politice odměňování v organizaci odpovídat tržním sazbám nebo být k nim v nějakém poměru.

Zvyšování odměny v rámci rozpětí je obvykle určováno hodnocením pracovního výkonu. Některé organizace však nezakládají zvyšování odměny na hodnocení, ale na posuzování toho, do jaké míry by se měla odměna jednotlivých pracovníků zvýšit s ohledem na výkon, potenciál, úroveň platů jejich kolegů a „tržní hodnotu“ pracovníka. Na odměnu podle výkonu se sneslo mnoho negativních poznámek zejména kvůli problémům, které organizace mají s jejím řízením. [2]

Výkonové odměňování může být placeno různými způsoby a mohou být použity i nepeněžní odměny, které jsou rovněž uznáním za dobrou práci a mohou mít větší motivační efekt než odměny peněžní. Poděkování je v mnoha organizacích přehlíženou formou nepeněžní odměny. Mezi nejčastější formy nepeněžních odměn patří uznání, zahraniční cesty, dárky a kupóny na zboží. [5]

b) Odměna podle schopností

Lidé dostávají peněžní odměny podle schopností pracovat v současnosti i v budoucnosti. Tento typ odměn se objevil v devadesátých letech minulého století. Efektivní používání odborných schopností však můžeme posuzovat pouze s odkazem na výkon. Zaměřujeme se tedy na výsledky a odměňování podle schopností se začíná podezřele podobat odměňování podle výkonu. Proto se odměňování podle schopností příliš neujalo. Později se objevila koncepce odměňování podle přínosu, která je vlastně kombinací odměny podle výkonu a podle schopností a stala se populárnější než tyto odměny samostatně. [2]

c) Odměna podle přínosu

V roce 1999 přišli Brown a Armstrong s myšlenkou odměňování podle přínosu, které je založeno jak na posuzování výsledků práce, tak na posuzování toho, co jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností ovlivňujících výsledky. Platí se jak za výkon (výsledky, výstupy), tak za schopnosti (vstupy). Tedy vlastně za to, co pracovník dělá i za to, jak to dělá. Toto odměňování kombinuje výkon a schopnosti. Organizace to oslovilo více než samotné odměňování podle výkonu nebo podle schopností. Avšak i k tomuto přístupu mají

někteří výhrady a poukazují na možnost správného měření přínosu. Udělování odměny může mít podobu trvalého zvýšení mzdy nebo platu v rámci rozpětí, ale v některých systémech existuje i prostor pro peněžní jednorázové bonusy. Elektronické šetření o odměňování v roce 2004 zjistilo, že toto odměňování zavedlo 33 % respondentů. [2]

d) Odměna podle dovedností

Dovednost je získaná, naučená schopnost = uplatňovaná schopnost, která se během času prostřednictvím praxe zlepšuje. Pro účely odměňování podle dovedností musí být tyto dovednosti pro danou práci nebo pracovní místo důležité.

Odměňování podle dovedností nabízí pracovníkům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získávají a efektivně využívají. Odměňování podle dovedností je viditelně značně podobné s odměňováním podle schopností - obě se týkají odměňování osoby i práce. Funguje tak, že jsou jasně definovány úrovně dovedností, které pracovník potřebuje používat a které budou odměňovány zvláštní odměnou, jakmile si je pracovník osvojí a prokáže schopnost je efektivně používat. Úspěšné osvojení si těchto dovedností má za následek přírůstek peněžní odměny. Jsou stanoveny metody ověřování toho, že pracovníci získali a využívají dovednosti na předem definované úrovni. [2]

e) Týmové odměňování

Odstraňuje individualistickou stránku odměňování podle výkonu a je v souladu s významem týmové práce. Poskytuje odměny týmům nebo skupinám pracovníků, kteří vykonávají podobnou práci, která souvisí s výkonem týmu. Výkon je možné měřit v podobě výstupu. Kvalita výstupu a názor zákazníků na úroveň služeb se berou v úvahu také.

Týmová odměna je obvykle vyplácena v podobě bonusu, který je pak rozdělen mezi členy týmu proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu. Jednotliví členové týmu mohou dostávat odměnu podle schopností nebo dovedností, ale nikoliv podle výkonu.

Týmová odměna může povzbuzovat týmovou práci, vyjasňovat týmové cíle a priority, zvýšit úroveň práce v týmech, povzbuzovat tým ke zlepšování výkonu, povzbuzovat méně efektivní členy týmu.

Mezi nevýhody týmové odměny patří to, že fungují pouze ve vyzrálých týmech, jedinci mohou mít odpor k tomu, že jejich vlastní úsilí není specificky odměňováno, tlak spolupracovníků nutící jedince dodržovat skupinové normy, může být nežádoucí.

Týmové odměňování bude vhodnější v případech, kdy lze týmy snadno definovat, jsou dobře vytvořeny, práce mezi členy týmu je vzájemně propojená - výkon týmu závisí na kolektivním úsilí členů týmu, cíle je možné snadno stanovit, jsou k dispozici přijatelná měření a ukazatele týmového výkonu, vzorec pro výpočet týmové odměny všeobecně vyhovuje kritériím pro odměnu podle výkonu. [3]

f) Odměňování podle délky zaměstnání

Tradiční alternativou je také odměňování podle délky zaměstnání. Je založeno na předpokladu, že výkon se zvyšuje s délkou praxe, ale to automaticky neplatí. Zachází se všemi pracovníky stejně, líbí se odborům, ale platí lidi jen za to, že tu jsou, což může být považováno za nespravedlivé. Nepodněcuje k dobrému výkonu a odměňuje špatný výkon stejně jako dobrý. Jedná se o tradiční způsob zásluhového odměňování, je stále běžný ve školství a zdravotnictví, ve veřejném a dobrovolném sektoru, ale v soukromém sektoru byl již do značné míry opuštěn. [3]

g) Celopodnikové systémy odměňování

Bonusy představují výplatu určitých částek pracovníkům. Tyto částky jsou odvozeny od výkonu celého podniku nebo celého závodu. Jsou určeny k tomu, aby se pracovníci podíleli na prosperitě podniku a zvýšila se tak jejich oddanost podnikovým cílům a hodnotám. Protože se v tomto případě odměna nevztahuje přímo k individuálnímu výkonu, jsou tyto bonusy jako přímé motivátory neefektivní. Dva hlavní typy těchto systémů jsou podíl na výnosu a podíl na zisku.

- **Podíl na výnosu**, je celopodnikový systém odměn, který poskytuje pracovníkům podíl z finančních výnosů. Obvykle zde bývá jasná vazba mezi úsilím pracovníků a částkou odměn. Pracovníci jsou zapojováni do analýzy výsledků a do identifikování oblastí, v nichž může dojít ke zlepšení. Podíl na výnosu je konkrétněji provázán s vyplacenou částkou podílů. Pracovník má možnost se podílet na zlepšení produktivity a výkonu.
- **Podíly na zisku** se vyplácejí pracovníkům, kteří na to mají nárok, tzn. ve většině případů všem, s výjimkou ředitelů. Obvykle je vyžadována určitá doba práce v podniku (většinou 1 rok). Jsou vypláceny v závislosti na zisku podniku. Typické jsou výplaty mezi 2 – 5 %, ale může to být i 20 % nebo více. Záleží na rozhodnutí managementu, zda zveřejní vzorec, podle kterého je výše podílů stanovena. Podíl na zisku nemá jednotlivý pracovník tolik pod kontrolou, protože v zisku se projeví položky, které sám nemá možnost ovlivnit. Podíly na zisku není možné používat jako přímý stimul, protože

většina pracovníků vnímá souvislost mezi individuálním úsilím a odměnou jen velmi vzdáleně a obtížně si ji uvědomuje. Mnohé podniky tyto systémy uplatňují, protože jsou přesvědčeny, že by se na jejich úspěšnosti měli podílet i pracovníci. [2] [3]

Jelikož je řešení otázek odměňování zaměstnanců v každé organizaci vždy velmi citlivou záležitostí, jsou jakékoliv změny v zaběhnutém systému vnímány s nedůvěrou a náležitou ostražitostí. Avšak setrvání u špatně nastaveného systému odměňování může mít negativní vliv na výsledky a stabilitu firmy. [8]

2.2.6 Odměňování obchodních manažerů

V odměňování obchodních manažerů neexistují žádná pevná pravidla. Záleží na typu firmy, výrobcích nebo službách, které nabízí svým zákazníkům a na tom jak je prodej organizován. [1]

Všechny odměny musí být navázány na cíle organizace, v souladu s její kulturou a finančními prostředky. Musí mít vztah k danému výkonu, být vyplaceny včas a zároveň musí být stanovena jasná a spravedlivá pravidla, pro jejich přidělení. Jedině tak budou mít motivační efekt.

Motivační systémy by měly být neustále přezkoumávány a posuzovány, zda působí, jak bylo navrženo, zda motivační systém podporuje zaměstnance k lepšímu výkonu. Pokud tomu tak není, pak by manažeři měli zvážit změnu systému. [2]

Dalším klíčovým faktorem pro stanovení efektivního variabilního odměňování je, aby byly snadno srozumitelné. Jsou-li příliš komplikované, pak ztrácí část své motivační hodnoty. [7]

Nejrůznější odměny nad rámec základní mzdy jsou často pro obchodní zástupce rozhodujícím faktorem při výběru společnosti. Také se k nim přihlíží při úvaze, jestli ve společnosti setrvat či ne. Podstata je v tom, že možnost vydělat má obchodní zástupce relativně v každé společnosti, proto možnost získat navíc další peněžní odměny jsou silným motivačním prvkem. [9]

Jak již bylo zmíněno, stále více pozornosti věnují firmy nepeněžním odměnám, které souvisejí se spokojeností pracovníka, s radostí a příjemnými pocity, které mu práce přináší, s pocity užitečnosti a úspěšnosti, s uznáním, postavením a dosahováním pracovních cílů. Pracovníkům záleží na tom, jak jsou uznávání nadřizenými i spolupracovníky. Musí mít pocit, že je firma potřebuje. [9]

Úspěch je důležitý a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Uznání výkonu je ještě potřebnější částí účinné motivace. Pochvala či uznání by měly být uděleny někým z vedení spíše veřejně (např. na poradě) a je na místě zvážit, zda by neměly být uděleny nějakým viditelným způsobem, např. certifikátem. Neformální poděkování mnohdy udělá víc, než si manažeři myslí. Pro obchodní zástupce je uznání nebo pochvala tedy jistě také cenným elementem. Peníze sice budou téměř vždy na prvním místě, ale uznání dodá vyšší sebevědomí, chuť do další práce a chuť se neustále zlepšovat. V hlavní roli jsou tedy manažeři, kteří musí využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení, uznání a sdílení úspěchu se svými lidmi. [3]

2.2.7 Hodnocení výkonů a kompetencí

Nedílnou součástí účinného odměňování je hodnocení kompetencí a výkonů. Výkony je užitečné provázat s pohyblivou složkou mzdy a kompetence s pevnou složkou. Aby systém odměňování byl vnímán jako spravedlivý, jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu systému hodnocení. Kritéria hodnocení, jsou ukazatelé, podle nichž hodnotíme úspěšnost nebo neúspěšnost zaměstnance. Významně ovlivňují výkony pracovníků, a pokud jsou nesprávně nastaveny, mohou vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomickou situaci firmy. Proto musí být kritéria zvolena uvážlivě s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Při hodnocení zaměstnanců by manažer měl hodnotit jak dosahování správných cílů, tak používání správných cest k dosahování těchto cílů.

Záleží tedy na nastavení poměru mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy. U pozic obchodních zástupců, kteří pracují ve vysoce konkurenčním prostředí, je vyvíjen tlak na vysoké individuální výkony a tento poměr bývá nastaven 30:70 ve prospěch pohyblivé složky. [8]

Hodnocení kompetencí je prováděno nejčastěji jedenkrát ročně [8] a s ním by měla souviset změna pevné složky mzdy. U kompetencí jsou definovány požadované úrovně a jejich vztah k pevné složce mzdy. Rozpětí v jednotlivých stupních mzdové struktury by mělo umožňovat dostatečný prostor pro diferenciaci pracovníků s různou úrovní kompetencí. Řada organizací však navyšuje pevnou složku mzdy bez ohledu na hodnocení kompetencí, např. podle míry inflace. To vede k problémům s přeplácením nebo nedocenením některých pozic a k malé pružnosti

systému odměňování. Jiné organizace zvyšují pevnou složku mzdy v závislosti na počtu odpracovaných let. S tím mohou souviset problémy s kvalitou práce, nábořem a stabilizací mladých kvalifikovaných odborníků.

Hodnocení výkonů je prováděno měsíčně nebo kvartálně a s tím by měla souviset i četnost vyplácení pohyblivé složky. U hodnocení výkonu by měla být určena kritéria společná pro skupiny pracovních pozic, případně pro všechny zaměstnance firmy. Jednotlivým kritériím by měla být přidělena váha, tzn. jejich podíl na pohyblivé složce mzdy. Mezi typická kritéria hodnocení výkonu obchodníků patří

- obrat,
- marže,
- počet nových zákazníků,
- počet aktivních zákazníků.

Pokud je obrat jediným kritériem hodnocení, může nastat situace, kdy obchodník prodává zboží za každou cenu s minimálním ziskem nebo dokonce se ztrátou. V případě, že je hodnocen podle marže, projeví se zde skutečné dovednosti obchodníka prodat zboží za vyšší cenu. Jestliže organizace hodnotí počet nových zákazníků, jde o kritérium, které nutí obchodníky k vyhledávání nových příležitostí na trhu. Pokud jde o počet aktivních zákazníků, který motivuje k aktivnímu nabízení zboží místo pasivního vyčkávání na objednávku, lze toto kritérium specifikovat minimální hodnotou objednávky nebo součtem objednávek za dané časové období.

[8]

2.3 Ukazatelé rentability a efektivnosti

Rentabilita (z ital. renta, z lat. rendita, výnos z pronájmu) nebo také výnosnost znamená schopnost dosahovat výnosu (zisku) apod. na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte jako poměr výnosu (zisku) k vynaloženým prostředkům (investice a náklady) a vyjadřuje se obvykle v procentech. Je to jeden ze základních ekonomických pojmů a jedno z hlavních kritérií při posuzování podnikání. [12]

Rentabilita je proto často užívána při rozhodování o tom, jakou aktivitu z firmy vyloučit, anebo na jakou aktivitu se v budoucnu zaměřit. Nezřídka bývá rentabilita součástí motivační složky odměn managementu. [10]

Ekonomická efektivnost je abstraktní pojem, který popisuje stav ekonomiky. Z hlediska vstupů a výstupů je to snaha o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užítku. [11]

Snaha o zvyšování efektivnosti patří k základním úkolům každého manažera. Dosažení vysoké efektivnosti (efektivity) je klíčem úspěchu podniku v konkurenčním prostředí. [14]

2.3.1 Rentabilita tržeb - ROS (Return On Sales)

Poměrně zajímavým a srozumitelným ukazatelem je rentabilita tržeb, která dává do souvislosti výsledek hospodaření za účetní období a celkové tržby. Ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je celková marže společnosti, po zvážení všech nákladů.

$$(vz.2.1) \text{ Rentabilita tržeb} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{tržby za prodej zboží + výkony}}$$

[10]

2.3.2 Rentabilita nákladů – ROC (Return On Costs)

Pojem, který označuje poměr zisku k celkovým nákladům podniku. Jedná se o doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb (ROS). Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lepší má podnik hospodářský výsledek, protože na 1 korunu nákladů připadá vyšší zisk.

$$(vz.2.2) \text{ Rentabilita nákladů} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{celkové náklady podniku}}$$

[10]

3 Představení společnosti

3.1 Společnost ABC ve světě

Společnost ABC CZ, s. r. o. (dále jen ABC) se sídlem v Praze je součástí ABC Infrastructure, což je divize společnosti ABC Corporation se sídlem ve Spojených státech amerických. Počátky působení firmy sahají až do roku 1742. Od roku 1956 je firma známá pod současným názvem ABC Corporation. Divize ABC Infrastructure nabízí širokou škálu výrobků a služeb pro stavební projekty a pro zajištění komplexní údržby průmyslových závodů doma i ve světě. Hlavní produkty z rozsáhlého sortimentu jsou lešení, bednění a systémy pro práci ve výškách, jakož i bezpečnostní prvky rozmanitých druhů, které společnost nabízí formou prodeje i pronájmu. Samozřejmostí jsou i služby, které zahrnují montáž, dopravu, technickou podporu, projekci, školení, servis a vlastní vývoj.

3.2 Společnost ABC CZ s.r.o. v České republice

Společnost ABC CZ, s. r. o. se stala součástí divize ABC Infrastructure v roce 2010, do té doby se od roku 1992 pohybovala na stavebním trhu v ČR pod původním názvem. V ČR je zaměstnáno okolo 120 zaměstnanců a společnost má tři velké pobočky specializující se na pozemní stavitelství – v Praze, Brně a Ostravě. Centrála společnosti pro ČR je v Praze. V dalších regionech byly do roku 2010 malé pobočky, které však byly v rámci restrukturalizace a úsporných opatření managementem společnosti zrušeny a zůstalo zde pouze zastoupení regionálním obchodním manažerem, a to v Pardubicích, Plzni, Českých Budějovicích, Ústí nad Labem a Olomouci. V Praze je rovněž sídlo pobočky Mosty, jejíž specializací jsou kromě mostních zakázek, také dopravní stavby po celé České republice a v roce 2011 vznikla pobočka Průmyslové zakázky, specializující se na dlouhodobé zakázky v průmyslu po celé České republice. Činnost této pobočky je zatím v počátcích a odměňování obchodního manažera pro tuto pobočku je z důvodu velmi specifických podmínek prováděno individuálně bez ohledu na zavedený systém odměňování obchodníků v pozemním stavitelství.

3.3 Sortiment a služby

Převládajícím sortimentem v České republice je lešení. Společnost nabízí tyto druhy lešení:

- fasádní, které je používáno při výstavbě, rekonstrukcích a opravách bytových domů, škol, nemocnic, komerčních objektů atp.,
- prostorové, které je nejčastěji používáno u průmyslových a dopravních staveb, výtahových šachet a mostů,
- lehké mobilní, které se většinou využívá při údržbě a drobných opravách v interiéru i exteriéru.

Tržby z lešení tvoří cca 60 % tržeb. Mimo lešení firma nabízí také stěnové a stropní bednění. Tržby z tohoto sortimentu se na celkových tržbách podílejí přibližně 35 %. Dalšími, doplňkovými sortimenty jsou závěsné lávky, mobilní ploty, mobilní přístřešky, ochranné sítě atp. Těmto doplňkovým sortimentům je pozornost věnována spíše okrajově v rámci zkvalitnění služeb zákazníkům. Tržby z těchto doplňkových sortimentů se na celkových tržbách podílejí maximálně 5 %.

Zákazník má možnost si potřebné díly z nabízeného sortimentu koupit, což je poměrně finančně náročné. Mnohem častěji zákazníky využívanou možností je zapůjčení požadovaných dílů pouze na nezbytně nutnou dobu. Každá stavební zakázka je z pohledu použití těchto sortimentů specifická, potřebuje jiné složení jednotlivých dílů a tudíž je poměrně náročné, jak finančně, tak technicky, pořídit si univerzální sestavu, která by se dala použít na každou zakázku. Pouze stavební firmy s velkým množstvím zakázek jsou významnými nakupujícími zákazníky, kteří si při atypických zakázkách už jen dopůjčí scházející komponenty. Většina zákazníků tedy požaduje pronájem, případně další služby s tím související, tzn. zpracování technické dokumentace, montáž, demontáž a dopravu.

3.4 Specifika pronájmu

Pronájem je v mnoha ohledech poměrně specifický a odlišný od prodeje. Pokud se týká problematiky, která je v této bakalářské práci řešena a tím je odměňování obchodních manažerů, je potřeba tuto odlišnost náležitě vysvětlit.

Jednotlivé díly lešení, bednění i ostatních doplňkových sortimentů, kterými firma disponuje, jsou zařazeny v evidenci dlouhodobého hmotného majetku na půjčovním skladě. Měsíčně jsou účtovány do nákladů řádné odpisy všech komponentů a nezáleží na tom, zda jsou pronajaté zákazníkovi, nebo nevyužité ve skladu. Prioritou společnosti je tedy pronájem maximálního objemu komponentů. Tržby z pronájmu tvoří více než 50 % všech tržeb a marže z pronájmu dosahuje okolo 80% celkové marže. Pronájem proto zásadním způsobem ovlivňuje výši provize OM.

3.5 Práce obchodního manažera

Hlavním úkolem obchodního manažera je mj. reprezentovat společnost ABC, pečovat o stávající zákazníky a získávat nové, plnit rozpočty, dosahovat požadované obraty, maximalizovat zisk a plnit další úkoly plynoucí z obchodní strategie firmy. Je třeba zdůraznit nezbytnost individuálního přístupu OM ke každé zakázce, tak aby bylo navrženo optimální řešení na míru pro konkrétního zákazníka na základě jeho individuálních požadavků. Pokud má OM navrhnout optimální řešení a zpracovat kvalitní cenovou nabídku na lešení tak, aby byla zajímavá pro zákazníka a zároveň akceptovatelná pro společnost ABC, je nutné, aby stavbu před zahájením viděl, přesně zaměřil a zhodnotil všechna úskalí a rizika, která souvisí s danou zakázkou. Při návrhu technického řešení musí znát terén na stavbě, rozměry fasády, nerovnosti, umístění balkónů, umístění vstupu do budovy a chodníků kolem, vědět zda budou potřeba průchody v lešení, ochranné sítě, zjistit možnost příjezdu nákladních aut na staveniště, atd. Všechny tyto informace potřebuje znát před tím, než vytvoří cenovou nabídku pro zákazníka.

Jakmile OM získá všechny potřebné údaje k zakázce, vytvoří za pomoci počítačového software nákres lešení. Tento program spočítá přesný počet jednotlivých dílů, ze kterých se sestava lešení bude skládat a zároveň spočítá prodejní i nájemní cenu celé sestavy i cenu za m^2 pohledové plochy lešení. Na základě tohoto nákresu, je OM schopen vyhotovit cenovou nabídku pro zákazníka. Ceny za m^2 mohou samozřejmě být značně odlišné. Záleží na složitosti fasády.

U návrhu bednění postačí přesná projektová dokumentace dodaná zákazníkem. V tomto případě není nezbytně nutná návštěva OM na stavbě, ale je nutné zpracování zakázky technickým oddělením, kdy projektant-statik navrhne řešení

včetně nezbytných technických výpočtů. I v případě bednění se ceny za m² mohou značně lišit, podle typu použitého bednění a složitosti stavby.

Pro názornost jsou v příloze č. 1 a 2 uvedeny seznamy jednotlivých dílů sestavy lešení (tzv. editace) na dvě fasády stejných rozměrů, avšak rozdílné složitosti. Pro jednoduchost výpočtu jsem zvolila zakázku s fasádou o rozměru 1.000 m² trvající dva měsíce. Taková zakázka se již řadí mezi ty větší a je z ní dostatečně patrný vliv OM na výsledky celé zakázky. Z těchto příloh je zřejmé, že rozdíl v ceně pronájmu lešení může být i Kč 0,45/m²/den. To při zmiňovaném objemu a délce nájmu může znamenat rozdíl v tržbě za pronájem Kč 27.000,-. Z výše uvedeného jasně vyplývá, že na zodpovědně připravené cenové nabídce záleží úspěch celé zakázky.

Jakmile zákazník akceptuje cenovou nabídku a zašle objednávku na realizaci zakázky, začíná práce pro obchodní oddělení, spočívající v administrativním zajištění zakázky, pro skladovou administrativu, která rezervuje materiál, dispečera dopravy zajišťujícího přepravu na stavbu, skladníky, kteří požadovaný sortiment připraví a naloží a v případě lešení i pro koordinátora montáží, který musí zajistit montážní partu, která lešení namontuje. Všechny tyto činnosti musí na sebe vzájemně navazovat tak, aby nevznikaly prostoje a neplánované náklady. Pokud OM pochybí v této přípravné fázi zakázky - např. zadá špatný rozměr fasády, nebo přehlédne nerovnost terénu, může tak ohrozit průběh celé zakázky a způsobit zpoždění dalších prací, které budou navazovat. S tím souvisí hrozba mimořádných nákladů, např. penále za nedodržení termínu, prostoje montážních part na stavbě, zbytečné jízdy přepraviců atd.

3.6 Rentabilita zakázek

Společnost ABC se každoročně již od roku 1992, tzn. od počátku svého působení na trhu v ČR, potýkala s nedostatkem lešení k pronájmu v období vrcholné stavební sezóny, což bylo většinou od poloviny května do poloviny října, při příznivých klimatických podmínkách často i déle. Jako jedna z leaderů v tomto odvětví si mohla společnost ABC klást podmínky, určovat cenu i pořadí, v jakém uspokojí požadavky zákazníků. Cena za pronájem lešení se pohybovala poměrně vysoko (v rozmezí Kč 1,20 – Kč 1,50/m²/den pronájmu) a firmy byly ochotny nabídnout i vyšší cenu, jen aby lešení dostaly.

Výše tržeb z pronájmu významně překračovaly plány a nikdo se proto nezabýval rentabilitou jednotlivých zakázek. Ztrátovost jedné zakázky byla nahrazena ziskem na zakázce jiné. Navíc informační systém (IS), který firma používala, nebyl přizpůsoben ke sledování rentability jednotlivých zakázek. Výnosy se sledovaly na jednotlivé zakázky. Náklady však byly účtovány hromadně (podle dopravců, montážních part, podle skladů apod.) a nikoliv přiřazeny ke konkrétní zakázce.

Obchodní manažeři byli odměňováni kromě fixní mzdy i provizemi podle výše dosažené tržby. S postupem krize po roce 2008 a poklesem tržeb se začalo více hovořit o rentabilitě zakázek. Bylo to způsobeno zejména útlumem stavebnictví, poklesem zájmu investorů o novou výstavbu a s tím souvisejícím úbytkem stavebních zakázek, včetně těch státních. Poptávka klesala, s tím klesala i jednotková cena za pronájem a společnost ABC byla nucena snížit cenu pronájmu o 40 až 50 %. Vedení firmy se tedy více začalo zajímat o rentabilitu zakázek a hledalo možnosti úspor. Snaha obchodních manažerů získat maximum zakázek z trhu, ve kterém rázem výrazně převažuje nabídka nad poptávkou, se musela dříve či později projevit tím, že cena za nájem a služby na realizované zakázce byla někdy tak nízká, že již v průběhu realizace se projevila nerentabilita zakázky, která byla po ukončení potvrzena výraznou ztrátou. Takovýto přístup obchodních manažerů bylo potřeba rychle změnit.

Pronájem samotný je pro firmu ziskový, protože odpisy jsou nižší než přijaté nájemné. Velmi individuální jsou ovšem ceny za montáž a dopravu. To jsou služby, které firma nabízí především prostřednictvím subdodavatelů. Montážní firmy a dopravci fakturují společnosti ABC za provedené montážní práce a přepravu materiálu na stavbu a ta fakturuje tyto služby dále nájemci dle předem dohodnutých podmínek. Proto se může chybou obchodního manažera lehce stát, že cena, kterou zaplatí zákazník je mnohem nižší, než cena, kterou zaplatí společnost ABC svému dodavateli. Je jen na OM, aby dokázal správně zhodnotit náročnost zakázky na montáž, množství a velikost aut, které na zakázku budou muset jet a vzdálenost zakázky od firmy. Jen tak je schopen dobře zakázku ocenit a rozhodnout, zda cena, kterou je zákazník ochoten akceptovat, je pro firmu přijatelná a v případě že není, zakázku odmítnout.

V pravomoci OM je poskytnutí slevy z ceníkové ceny na pronájem do výše 40 %. Vzhledem k velkému konkurenčnímu boji v daném odvětví se slevy na zakázkách mohou dostat i na 70 %. Taková sleva musí být schválena obchodním ředitelem.

Záleží na velikosti a složitosti zakázky, délce pronájmu, statusu zákazníka (společnost rozlišuje své TOP zákazníky, podle výše obratu v minulém roce a těm nabízí zvýhodněné podmínky). Z výše uvedeného je patrné, že rentabilitu zakázky má z velké části v rukou OM.

4 Popis původního systému odměňování obchodních manažerů

Do roku 2010 neexistovalo hodnocení podle kompetencí. Pevnou složku mzdy tvořila základní mzda a osobní ohodnocení. Neexistovala žádná stupnice ani pravidla, podle kterých by OM byl přiřazen do odpovídající úrovně. Základní mzda a osobní ohodnocení bylo s OM domluveno při nástupu a později, když OM prošel zkušební lhůtou a začaly být viditelné výsledky jeho práce, mu mohla být pevná část mzdy upravena podle uvážení manažera pobočky nebo obchodního ředitele. Provize byla závislá na plnění plánu tržeb v nájmech, prodeích a montážích. Ostatní tržby v provizích zohledňovány nebyly (doprava, ostatní služby). Různý podíl jednotlivých druhů tržeb na výši provize byl stanoven dle teoretické marže. Tzn. že se předpokládala určitá úroveň dosažené marže (nájem 80 %, prodej 30 %, montáže 27 %), avšak skutečně dosažená úroveň zkoumána nebyla, také proto, že to informační systém neumožňoval.

Každý OM měl stanoven roční osobní plán tržeb a plán provizí, který vycházel ze 100%-ního plnění plánu tržeb. Dle vypočteného koeficientu (roční plán provize/roční plán tržeb), pak byla vypočítávána měsíční provize každého OM. Každý druh tržby měl svůj plán, tudíž koeficienty pro různé druhy tržeb byly rozdílné. Podle plnění plánu pak byl OM hodnocen individuálně a k tomu byla připočítávána skupinová provize, která vycházela z plnění plánu pobočky. Dále byl plán rozdělen ještě kvartálně a ročně a za splnění plánu v daném čtvrtletí, resp. v daném roce, náležela OM ještě mimořádná čtvrtletní a roční provize. Manažer pobočky mohl udělit OM i ostatní bonus (mimořádnou měsíční odměnu) za splnění jednorázových mimořádných úkolů. Ta však ztratila v některých případech punc mimořádnosti, protože někteří manažeři poboček začali odměňovat u méně schopných a méně zodpovědných OM jakoukoliv aktivitu nad rámec jejich běžného výkonu, ve snaze přimět je k lepším výsledkům.

Dalším důležitým ukazatelem, který ovlivňoval výši provize, byly neuhrazené faktury po splatnosti delší než 30 dní. Aby byl OM motivován k řešení pohledávek po splatnosti u svých zákazníků, byl stanoven koeficient ve výši dvojnásobku koeficientu provizí, kterým se přepočítávaly neuhrazené faktury po splatnosti

nad 30 dní a odečítaly se od dosažené provize. V případě, že byla OM za tyto neuhrazené faktury stržena provize a zákazník pak dodatečně faktury uhradil, dostal OM tuto provizi vrácenu, avšak pouze ve výši jednonásobku. Taktéž bylo odečítáno i skupinové saldo za neuhrazené faktury pobočky. OM byl tedy sankcionován za neplacící zákazníky a motivován k důkladnému prověřování zákazníka před započítáním spolupráce.

Výpočet provizí byl složitý a velmi nepřehledný. I pro člověka, který provize OM zpracovával, bylo poměrně náročné obhájit správnost výpočtu při dotazu OM. OM vnímali tento provizní systém jako nejasný, překombinovaný a naprosto nemotivující. Nebyli sami schopni si vypočítat ani odhadnout výši provize v daném měsíci a spoléhali na správnost výpočtu osobou, která provize zpracovávala. V případě, že sami měli pochybnost o správnosti výpočtu, rezignovaně spočítanou sumu přijali, protože výpočtům dostatečně nerozuměli. OM neměli žádný důvod změnit přístup k získávání zakázek a usilovat o dosažení zisku na zakázce, zajímala je pouze tržba. [16]

Vedení firmy si již delší dobu uvědomovalo, že systém odměňování OM není optimálně nastaven a nemotivuje je k získávání rentabilních zakázek. Změnit zaběhnutý, ale neefektivní systém odměňování OM v motivující a zároveň efektivní systém bylo úkolem pro rok 2011. Principem nového systému bylo změnit myšlení obchodníků a jejich přístup k získávání zakázek. OM musí dobře zvážit za jakou cenu je společnost schopna nabídnout pronájem, montáž a dopravu, za jakou cenu zakázku přijmout a kdy ji raději odmítnout. Zakázka, která firmě přinese tržbu, ale je ztrátová, má pro společnost pozitivní přínos pouze ve zvláštních případech, kdy tato nerentabilní zakázka souvisí se získáním dalších, tentokrát již rentabilních zakázek. To jsou samozřejmě výjimky, kdy může obchodník přijmout i takovou zakázku, ale v tuto chvíli musí nést následky za své rozhodnutí a akceptovat ztrátu na své provizi.

Již při přípravě na změnu v systému odměňování bylo nutné přizpůsobit možnosti IS tak, aby bylo možno sledovat náklady na jednotlivé zakázky (odpisy, montážní práce, jízdy dopravců) a poté vyhodnotit rentabilitu zakázky. Prvořadým cílem změny byly úspory na nerentabilních zakázkách. Do 31. 1. 2011 fungovalo odměňování obchodních manažerů původním způsobem – z tržeb. Od 1. 2. 2011 došlo k úpravě. Po úpravách v IS, kdy již bylo možno sledovat rentabilitu jednotlivých zakázek, byl zahájen nový způsob odměňování obchodních manažerů – ze zisku, který je podrobně popsán v bodě 5. V bodě 6 jsou pak vzájemně porovnány oba způsoby

odměňování i s jejich důsledky, jak pro obchodní manažery, tak i pro organizaci samotnou.

5 Popis nově zavedeného systému odměňování obchodních manažerů

V souvislosti se změnami obchodní strategie došlo od roku 2011 ke změně systému hodnocení pracovního výkonu obchodních manažerů. Byl zaveden systém hodnocení podle kompetencí, na který také navazuje nový systém odměňování obchodních manažerů. Ten sjednocuje odměňování obchodníků napříč celou republikou. Závislost výše odměňování obchodníka zůstává pouze na kompetencích, plánech a plněních těchto plánů konkrétním obchodníkem.

V příloze č. 3 je znázorněn kompetenční model OM s přehledem základních úloh a odpovídajících činností, který popisuje potřebné kompetence a odpovídající chování. Přesné definice kompetencí a očekávaných výkonů, včetně způsobu měření výkonu a ukazatelů byly s OM probrány osobně obchodním ředitelem před provedením prvního hodnocení podle tohoto systému. Hodnocení probíhá vždy jedenkrát ročně v rámci standardních hodnotících rozhovorů. Systém odměňování OM je nastaven v 5 stupních, podle výkonu daného OM. Zařazení OM do určité kategorie odráží jeho výkon na základě výsledků provedeného hodnocení kompetencí za uplynulé hodnotící období s přihlédnutím k obchodním výsledkům za předchozí rok. Platnost nového mzdového zařazení OM podle tohoto systému byla nastavena od 1. 2. 2011 a každoročně vždy k 1. 2. daného roku bude aktualizována. Hlavní důvody, které vedly ke změně systému odměňování OM, jsou především tyto:

- sjednocení historicky vzniklých významných rozdílů mezi regiony i mezi kolegy na stejné pobočce,
- záměr navázat systém odměňování na skutečný výkon OM,
- záměr co nejobjektivněji měřit výkon a potenciál OM, a to pomocí systému kompetencí, které jsou důležité pro výkon funkce OM ve společnosti ABC
- reakce na vývoj pracovního trhu.

Přehled výše základního ohodnocení OM dle kompetencí je uveden v následující tabulce 5.1.

Tab. 5.1 - Ohodnocení obchodního manažera

Obchodní manažer	Základní mzda	Osobní ohodnocení	Maximálně	Rozpětí
1. stupeň	20 000	6 000	26 000	20 000 - 26 000
2. stupeň	20 000	4 000	24 000	20 000 - 24 000
3. stupeň	16 000	6 000	22 000	16 000 - 22 000
4. stupeň	16 000	4 000	20 000	16 000 - 20 000
5. stupeň	16 000	2 000	18 000	16 000 - 18 000

(Interní dokumenty společnosti ABC CZ s. r. o., 2011)

Je důležité zdůraznit, že výše základního ohodnocení se může pohybovat v obou směrech. Také směrem dolů, pokud dojde k poklesu kompetencí na základě dalšího pravidelného hodnocení OM.

Výše provize od roku 2011 je závislá na skutečně dosažené zakázkové marži. Zakázkovou marží se rozumí rozdíl mezi skutečnou prodejní cenou resp. skutečnou tržbou a nákupní cenou resp. skutečnými vstupními náklady k dané tržbě.

12-ti násobek průměrné měsíční plánované provize obchodníka je vztažen k celoroční plánované zakázkové marži. Tak je stanoven koeficient, kterým se každý měsíc stanovuje skutečná provize ze skutečně dosažené zakázkové marže.

S plánem marže jsou OM seznamováni v rámci každoročního hodnotícího rozhovoru, vždy nejpozději do 28. 2. daného roku.

Na finální výši vyplacené provize má i nadále vliv výše neuhrazených faktur. Došlo však k těmto změnám oproti původnímu systému:

- penalizace z nezaplacených faktur po lhůtě splatnosti se snížila na jednonásobek,
- výše salda po lhůtě včetně DPH se odečítá ze zakázkové marže (dříve snižovala dosaženou tržbu z nájmu),
- zůstává 30 denní lhůta, po kterou se částka po lhůtě splatnosti nepromítá do výpočtu provize s cílem motivovat obchodníka k rychlé reakci a zajištění platby.

Ostatní pravidla pro započtení salda do provize po následné plné nebo částečné úhradě platí nadále.

Byla zrušena skupinová provize, je zachována pouze provize osobní. Skupinová provize byla shledána jako demotivující, způsobující konflikty mezi OM. Také kvartální provize byly zrušeny, zachovány byly pouze provize měsíční a roční.

Ostatní bonusy byly rovněž zrušeny, za mimořádný výkon může být udělena mimořádná jednorázová odměna, ta je však přiznávána ve zcela ojedinělých případech. Průměrné plánované měsíční provize pro rok 2011, uvedené v následující tabulce 5.2, byly stanoveny zejména s přihlédnutím k plánované zakázkové marži pobočky a stavu rozvoje a potenciálu regionu.

Tab. 5.1 - Průměrné plánované měsíční provize pro rok 2011

Pobočky/regiony	Počet obchodníků na plán. zakázkovou marži pobočky	Měsíční průměrná provize 100% při splnění plánu zakázkové marže	Roční provize při splnění plánu zakázkové marže
Brno	3	24 500	10 000
Ostrava	3	24 500	10 000
Praha	3	23 000	10 000

(Interní dokumenty společnosti ABC CZ s. r. o., 2011)

Celkovou provizi za rok při splnění rozpočtované zakázkové marže tvoří dvanáctinásobek průměrné měsíční provize plus roční provize.

Výpočet měsíční provize je lineárně závislý na dosažené zakázkové marži. Výše měsíční provize nemá žádnou spodní ani horní hranici. Tedy například při 20 % překročení plánu roční zakázkové marže získá OM celkem 120 % roční plánované provize. Při 30 % nedosažení plánu roční zakázkové marže získá OM 70 % své plánované roční provize. Při záporné výši měsíční provize (vliv salda po lhůtě splatnosti) se tato provize sráží z budoucích kladných provizí. Provizi lze krátit až na nulovou hodnotu na základě písemného návrhu obchodního ředitele po schválení generálním ředitelem za hrubé porušení firemní a obchodní disciplíny nebo za opakované mírné porušení disciplíny.

Podmínky pro přiznání roční provize:

- navržená výše provize je maximální a vychází z plnění plánu marže daného OM. Při překročení plánu nedochází k poměrnému nárůstu.
- při plnění ročního plánu marže v rozmezí 90 – 99 % dojde k poměrnému snížení částky roční provize (např. při plnění 90 % plánu = roční provize 1.000,-)
- při plnění ročního plánu marže 89 % a méně je roční provize nulová. [16]

OM jsou počátkem každého měsíce informováni o výši dosažené marže na jednotlivých zakázkách za minulý měsíc. V sestavě, kterou obdrží, mohou zjistit, jakou dosáhli marži na dané zakázce, dle druhů služeb (pronájem, prodej, montáž, doprava...) a následně vyhodnotit, zda byla zakázka zisková nebo ztrátová a jestli na dané zakázce nepochybili. Tato sestava je rovněž podkladem, na základě kterého se při pravidelných setkáních OM s obchodním ředitelem, rozebírají dosažené výsledky jednotlivých OM, regionů a za firmu celkově.

6 Srovnání obou systémů odměňování a analýza důsledků změny

6.1 Srovnání

V kapitolách 4 a 5 jsou popsány oba provizní systémy. Pro srovnání těchto provizních systémů jsem do tabulky č. 6.1 vybrala vyplacené provize v prostředním měsíci každého čtvrtletí, třem vybraným obchodním manažerům, vždy jednomu z každé velké pobočky. V tabulce je možno vidět výši vyplacené provize OM v roce 2010 v původním provizním systému a v roce 2011 v novém systému. Úmyslně byli vybráni OM, kteří se významným způsobem podílejí na tržbách a maržích společnosti a jsou dlouholetými zaměstnanci společnosti.

Tab. 6.1 – Vyplacené provize

POBOČKA	OM	2/ 2010	2/ 2011	5/ 2010	5/ 2011	8/ 2010	8/ 2011	11/ 2010	11/ 2011	SUMA 2010	SUMA 2011	ZMĚNA
BRNO	A	- 2 621	-5 469	26 821	51 202	25 233	62 020	22 574	25 853	315 416	445 875	41,4%
OSTRAVA	B	861	5 295	3 590	29 888	9 862	17 044	13 436	31 791	215 589	249 856	15,9%
PRAHA	C	21 502	-2 960	13 065	21 629	13 949	24 723	13 452	40 391	180 861	239 089	32,2%

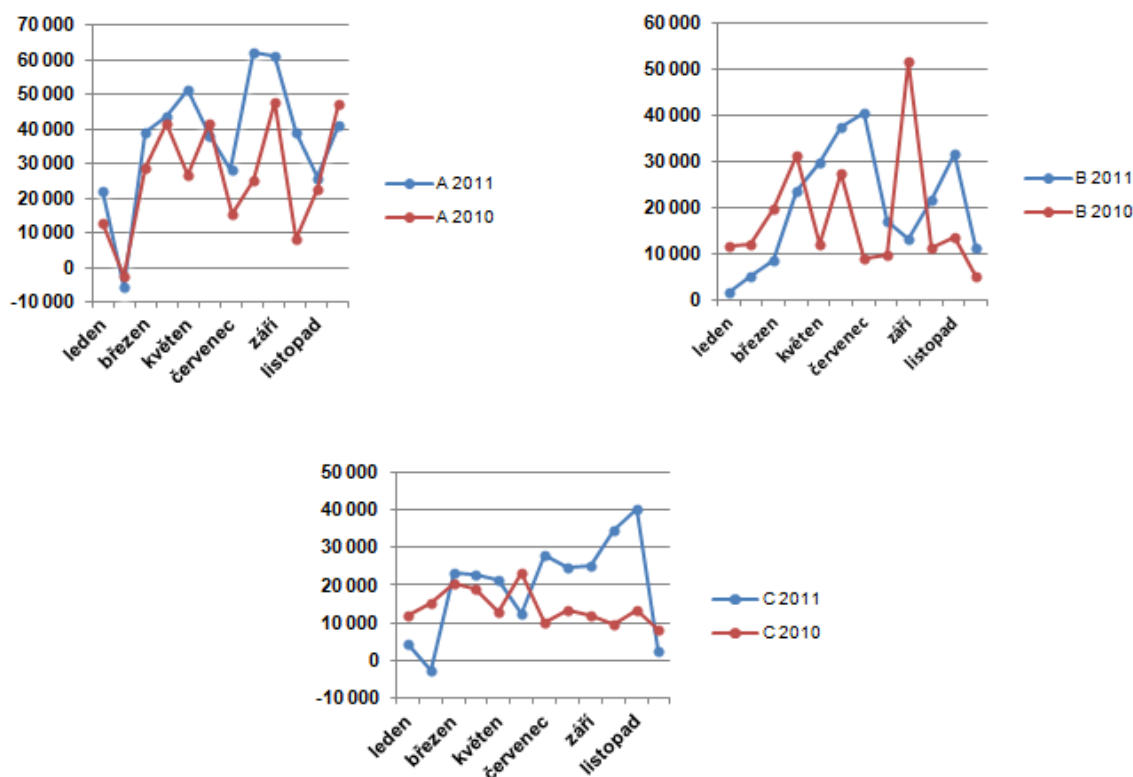
(Interní dokumenty společnosti ABC CZ s. r. o., 2011)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že u významných OM došlo k průměrnému navýšení vyplacených provizí o 16 až 41 %, přestože provize v celkovém měřítku dle přílohy č. 4 byly navýšeny v průměru pouze o 17 %. Bylo to způsobeno také tím, že v roce 2010 odešli 4 obchodní manažeři, s jejichž výsledky vedení společnosti nebylo spokojeno a v roce 2011 nastoupili 3 noví obchodní manažeři, jejichž provize zpočátku nebyly vypláceny a dostávali pouze fixní odměny bez ohledu na dosažené výsledky. Srovnání stejných měsíců v roce 2010 a 2011 můžeme brát v potaz pouze jako doplňkový údaj, jelikož zde není vyjádřena závislost vyplacené provize na výši dosažené marže ani tržby v daném měsíci. Předpokládám, že průběh stavební sezóny v obou letech mohl být rozdílný, je třeba brát v úvahu vliv

počasí na výsledky v daném měsíci i rozdílné ovlivnění vyplacené provize platební morálkou zákazníků.

Na následujícím obrázku 6.1 je znázorněn vývoj provizí v roce 2010 a 2011 u vybraných obchodníků.

Obr. 6.1 – Porovnání provizí vybraných OM



(Interní dokumenty společnosti ABC CZ s. r. o., 2011)

Z obrázku č. 6.1 vyplývá, že z rozdílů mezi původním a novým provizním systémem vzniklých v jednotlivých měsících, nelze vyvodit žádné zřejmé souvislosti ani jednoznačné závěry. Nelze říci, že by původní systém byl výhodnější nebo nevýhodnější v některých vybraných měsících, např. v období mimo stavební sezónu, nebo naopak. Vývoj je velmi individuální.

Pro lepší názornost je v tabulce 6.2 a dále pak i graficky na obrázku 6.2 znázorněno srovnání těchto tří vybraných OM a jejich dosažené marže v roce 2010 a 2011. Toto srovnání bylo provedeno složitějším způsobem, protože jak již bylo zmíněno, do roku 2010 IS neumožňoval sledovat dosaženou marži dle jednotlivých zakázek ani obchodních manažerů. V následující tabulce č. 6.2. jsem vypočítala dosaženou marži vybraných OM v roce 2010, na základě skutečně dosažené marže

jednotlivých poboček dle druhu služby, bez ohledu na konkrétního OM a srovnala se skutečností 2011. Dosaženou marží na pobočkách za rok 2010 bylo možné zjistit ve výsledovce společnosti ABC (viz. Příloha č. 4)

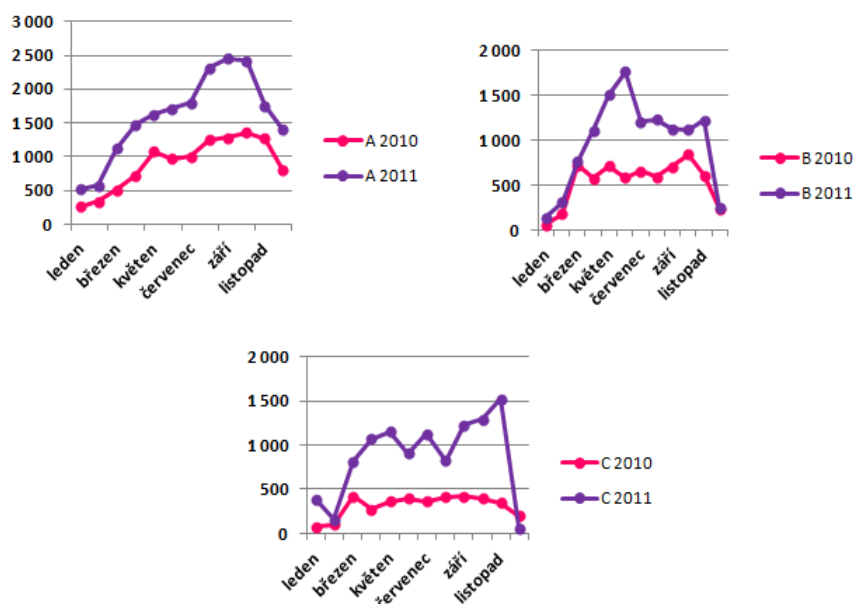
Tab. 6.2 – dosažená marže

POBOČKA	OM	2/ 2010	2/ 2011	5/ 2010	5/ 2011	8/ 2010	8/ 2011	11/ 2010	11/ 2011	SUMA 2010	SUMA 2011	ZMĚNA
BRNO	A	333	573	1 072	1 627	1 247	2 309	1 271	1 750	10 813	19 152	77,1%
OSTRAVA	B	180	305	714	1 511	596	1 235	612	1 225	6 482	11 755	81,3%
PRAHA	C	101	155	367	1 155	410	821	345	1 527	3 764	10 555	180,4%

(v tis.Kč)

(Interní dokumenty společnosti ABC CZ s. r. o., 2011)

Obr. 6.2 – Porovnání dosažených marží vybraných OM



(Interní dokumenty společnosti ABC CZ s. r. o., 2011)

Jak z obrázku 6.2 vyplývá, došlo k razantnímu navýšení dosažené marže u všech třech OM. Výkyvy v roce 2010 mezi jednotlivými měsíci nejsou tolik znatelné jako v roce 2011, protože jsem vycházela z průměrné dosažené marže za celý rok na jednotlivých pobočkách. V roce 2011 již marže zahrnuje skutečnost, kterou dosáhl jednotlivý OM v daném měsíci.

6.2 Analýza důsledků změny

Hlavním podkladem pro analýzu důsledků je výsledovka společnosti ABC za rok 2010 a 2011 [16]. Informace podstatné pro samotnou analýzu jsou zpracovány v příloze č. 4 Přehled dat z výsledovky 2011 a 2010. Do tohoto přehledu byly vybrány výsledky třech největších poboček, ze kterých jsou nejvíce patrné důsledky změn v obchodní strategii firmy, v novém nastavení provizního systému a v chování obchodních manažerů. Pro přehlednost bylo vybráno pouze 5 nejdůležitějších druhů tržeb a nákladů a položky, které jsou podstatné pro analýzu důsledků změny, tj. především provize zaměstnancům, hrubé mzdy a čistý zisk.

6.2.1 Změna marže

Tabulky č. 6.3. a 6.4 vycházejí z přílohy č. 4. V tabulce č. 6.3 jsou patrné tržby, celkové náklady, hrubá marže a čistý zisk na třech největších pobočkách v roce 2010 a 2011. Již z této tabulky je patrná zásadní změna ve výsledcích společnosti.

Tab. 6.3 – Výběr z výsledovky

	Rok 2011				Rok 2010			
	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma
TRŽBY CELKEM	48 552	66 155	64 482	179 188	50 260	59 976	52 461	162 698
NÁKLADY CELKEM	23 623	45 171	41 003	109 797	45 930	46 778	38 321	131 030
HRUBÁ MARŽE	24 929	20 983	23 479	69 391	4 330	13 198	14 140	31 668
ČISTÝ ZISK	13 178	5 509	5 910	24 597	-18 144	-4 227	-477	-22 848

(v tis.Kč)

(Příloha č. 4, 2012)

Tabulka č. 6.4 udává absolutní a relativní změny tržeb, nákladů, hrubé marže a dosaženého čistého zisku v roce 2011 v porovnání s rokem 2010.

Tab. 6.4 – Absolutní a relativní změna

	ABSOLUTNÍ ZMĚNA (2011-2010)				RELATIVNÍ ZMĚNA (2011-2010)			
	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma
TRŽBY CELKEM	-1 709	6 178	12 021	16 490	-3,4%	10,3%	22,9%	10,1%
NÁKLADY CELKEM	-22 307	-1 607	2 682	-21 233	-48,6%	-3,4%	7,0%	-16,2%
HRUBÁ MARŽE	20 598	7 785	9 339	37 723	475,7%	59,0%	66,0%	119,1%
ČISTÝ ZISK	31 322	9 736	6 387	47 445	172,6%	230,3%	1338,9%	207,7%

(v tis.Kč)

(Příloha č. 4, 2012)

Tržby vzrostly o více než Kč 16 mil. a náklady klesly o více než Kč 21 mil., což mělo za následek zvýšení hrubé marže na třech největších pobočkách v České republice o Kč 37,7 mil. oproti roku 2010. Čistý zisk vzrostl o více než 47 mil. Z tabulky vyplývá, že tržby v roce 2011 vzrostly pouze o 10 %, náklady poklesly o 16 %, avšak hrubá marže se zvýšila o 119 % a čistý zisk o téměř 208 %.

6.2.2 Rentabilita tržeb

Tabulka č. 6.5 ukazuje rentabilitu tržeb, která poskytuje informaci o tom, jak velký čistý zisk vytvoříme z Kč 1,- tržby (viz. Vzorec 2.1).

Tab. 6.5 – Rentabilita tržeb

	Rok 2011				Rok 2010			
	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma
TRŽBY CELKEM	48 552	66 155	64 482	179 188	50 260	59 976	52 461	162 698
ČISTÝ ZISK	13 178	5 509	5 910	24 597	-18 144	-4 227	-477	-22 848
RENTAB. TRŽEB	0,271	0,083	0,092	0,137	-0,361	-0,070	-0,009	-0,140

(v tis.Kč)

(Příloha č. 4, 2012)

Je patrné, že rentabilita tržeb se v roce 2010 pohybovala v záporných číslech, tzn. že Kč 1,- tržeb produkovala Kč 0,14 ztrátu, což se v roce 2011 zásadně změnilo a na Kč 1,- tržeb připadalo Kč 0,14 zisku. Úroveň rentability tržeb se v roce 2011 zlepšila o téměř 198 %.

6.2.3 Rentabilita nákladů

Tabulka č. 6.6 se zabývá rentabilitou nákladů. Tento ukazatel vypovídá o efektivnosti hospodářské činnosti podniku. Odpovídá na otázku, kolik Kč (%) zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů (viz. Vzorec 2.2).

Tab. 6.6 – Rentabilita nákladů

	Rok 2011				Rok 2010			
	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma
NÁKLADY CELKEM	23 623	45 171	41 003	109 797	45 930	46 778	38 321	131 030
- z toho HR. MZDY	2 592	3 917	4 721	11 231	4 664	4 459	4 596	13 719
ČISTÝ ZISK	13 178	5 509	5 910	24 597	-18 144	-4 227	-477	-22 848
RENTAB. NÁKLADŮ	0,558	0,122	0,144	0,224	-0,395	-0,090	-0,012	-0,174
RENTAB. HR. MEZD	5,085	1,406	1,252	2,190	-3,890	-0,948	-0,104	-1,665

(v tis.Kč)

(Příloha č. 4, 2012)

Stejně jako rentabilita tržeb, i rentabilita nákladů se v roce 2010 pohybovala v záporných číslech. Kč 1,- nákladů produkovala Kč 0,17 ztrátu, avšak v roce 2011 na Kč 1,- nákladů připadalo Kč 0,22 zisku. Došlo ke zlepšení rentability nákladů o Kč 0,40, tj. o 229 %. V tabulce 6.5. je vypočítána i rentabilita hrubých mezd. Z Kč 1,- vyplacené na hrubé mzdě byl v roce 2011 dosažen zisk Kč 2,19, zatímco v roce 2010 ztráta Kč 1,67. Rozdíl je tedy Kč 3,86 na Kč 1,- vyplacené hrubé mzdy, což znamená zlepšení o téměř 232 %.

Údaje o vyplacených hrubých mzdách OM bohužel ve výsledovce společnosti ABC nejsou k dispozici a položka hrubé mzdy se týká všech zaměstnanců s výjimkou skladových a montážních pracovníků. Rentabilita hrubých mezd nesouvisí pouze s odměňováním OM, proto je tento ukazatel brán v potaz pouze okrajově. I přesto můžeme vypočtené hodnoty považovat za jasný signál zlepšení rentability vyplacených hrubých mezd, který byl zčásti ovlivněn změnou v systému odměňování OM. Předpokládám však, že byl ovlivněn i dalšími faktory, zejména počtem zaměstnanců, kterým se v tomto rozboru nezabývám, jelikož nemám k dispozici průměrný počet zaměstnanců v roce 2010 a 2011, na které se položka hrubé mzdy

ve výsledovce vztahuje. Při přepočtu vyplacených hrubých mezd na jednoho pracovníka, by vypočtený údaj napověděl mnohem více.

Ukazatele rentability jednoznačně nasvědčují správnému směru ve změně obchodní strategie. Změna ve výsledku hospodaření, je natolik zřejmá, že lze usuzovat, že klíčový podíl na tomto výrazném zlepšení náleží obchodním manažerům, kteří zásadním způsobem změnili své chování a přístup k realizaci zakázek. Úsilí OM bylo navíc posíleno úsilím všech ostatních zaměstnanců, kteří se na výsledcích společnosti podílejí nepřímo.

6.2.4 Efektivita vyplacených provizí

Pro posouzení důsledků změny v nastavení provizního systému pro nás budou důležité rovněž ukazatelé efektivity vyplacených provizí. V tabulce č. 6.7 jsou vypočítány hodnoty tržeb, nákladů a zisku přepočtené na Kč 1,- vyplacených provizí.

Tab. 6.7 – Efektivita provizí

	Rok 2011				Rok 2010			
	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma	PRAHA	OSTRAVA	BRNO	Suma
TRŽBY CELKEM	48 552	66 155	64 482	179 188	50 260	59 976	52 461	162 698
NÁKLADY CELKEM	23 623	45 171	41 003	109 797	45 930	46 778	38 321	131 030
ČISTÝ ZISK	13 178	5 509	5 910	24 597	-18 144	-4 227	-477	-22 848
PROVIZE ZAMĚSTNANCŮM	745	1 163	1 197	3 105	701	928	1 018	2 647
Tržba na 1 Kč provize	65,17	56,89	53,88	57,72	71,69	64,65	51,54	61,47
Náklady na 1 Kč provize	31,71	38,84	34,26	35,37	65,51	50,43	37,65	49,51
Čistý zisk na 1 Kč provize	17,69	4,74	4,94	7,92	-25,88	-4,56	-0,47	-8,63

(v tis.Kč)

(Příloha č. 4, 2012)

Z tabulky je patrné, že na provizích OM tří vybraných poboček společnost ABC vyplatila v roce 2011 o Kč 458 tis. více než v roce 2010, což je nárůst o 17,3 %. Dosažená tržba na Kč 1,- vyplacené provize se snížila jen o 6,1 % z Kč 61,5 na Kč 57,7, avšak náklady poklesly z Kč 49,5 na Kč 35,4, tj. o 28,6 %. Čistý zisk z jedné vyplacené koruny na provizích se zvýšil ze ztráty Kč 8,6 v roce 2010 na zisk Kč 7,9 v roce 2011, což je o 191,7 % více. Rozdíl mezi rokem 2011 a 2010 je více než Kč 16,5 na Kč 1,- vyplacených provizí.

7 Návrhy a doporučení

Při analýze důsledků změny v systému odměňování obchodních manažerů jsem dospěla k jednoznačnému závěru, že z pohledu organizace je tato změna nepochybně pozitivní, jak o tom vypovídají ukazatelé efektivnosti. Neméně důležité však je zamyslet se nad touto změnou z pohledu obchodního manažera. Jak vyplývá z přílohy č. 4, zvýšily se vyplacené provize o 17 %, což může zjednodušeně znamenat zvýšení provize každého obchodního manažera v této výši. Nelze to však určit jednoznačně, poněvadž záleží na individuálním přístupu každého z nich k efektivitě zakázky jak v minulosti, tak hlavně v současnosti. Někteří OM mohli dosáhnout zvýšení provize o mnohem více než 17 %, jiní naopak mohli mít provize nižší. Je proto potřeba individuální přístup a vyhodnocení každého obchodníka samostatně. Tato problematika byla zpracována z pohledu obchodního manažera v bodě 6.1, kde jsem vzájemně porovnála oba systémy na příkladech tří vybraných obchodníků, ve čtyřech různých měsících a celkem za celý rok. Z tohoto porovnání vyplynulo, že změna ve výši dosažených provizí se pohybovala v rozmezí 16 % - 41 %. U obchodníka A, kde došlo k největšímu navýšení vyplacených provizí oproti roku 2010, a to o Kč 130 tis., tj. o 41 %, byl tento nárůst způsoben zřejmě tím, že se jedná o OM, který u společnosti pracuje nejdéle ze všech OM, dosahuje nejvyšší tržby a v jeho případě tedy opravdu došlo ke změně v přístupu k získávání zakázek. V objemu tržeb, které dosahoval a dosahuje je tento rozdíl nejmarkantnější. U obchodníka B, který patří mezi nejpečlivější OM, bylo dosaženo nejmenšího rozdílu mezi roky 2010 a 2011. To bylo způsobeno jeho zodpovědným přístupem k získávání zakázek již před zavedením nového provizního systému. Obchodník C je příkladem „průměrného“ obchodníka, který pracuje pro společnost dlouhodobě a přístup k získávání zakázek se se změnou provizního systému také „průměrně“ změnil. Ze vzorku vybraných obchodníků vyplynulo, že i „průměrný“ OM mohl zvýšit pohyblivou složku své mzdy o 30 %. Navýšení provizí obchodních manažerů je také důsledkem nastavení koeficientů pro výplatu provizí. Tyto koeficienty byly nastaveny tak, aby plán dosažené marže byl pro obchodníka splnitelný a při vhodné míře efektivy byly zajištěny i požadované tržby pro společnost ABC. Vše tedy nasvědčuje jednoznačné spokojenosti OM i managementu s nastavením provizního systému. Avšak tento prvotní dojem může z dlouhodobého hlediska klamat. V průběhu času se

mohou změnit podmínky na trhu a vnímání spravedlnosti a správnosti nastavení provizního systému obchodními manažery se může změnit. Provizní systém se stane nedostatečně motivující.

Je proto nezbytné každoročně provádět vyhodnocení vyplacených mezd, provizí a odměn obchodních manažerů. Při hodnotících pohovorech, které každoročně ve společnosti probíhají, by měl obchodní ředitel, který hodnocení OM provádí, zjistit jejich spokojenost s nastavením systému odměňování. Pro management je důležité vědět, zda jej OM vnímají jako spravedlivý, motivující a uspokojující. Během roku může dojít k neočekávaným situacím, které provizní systém nezohlednil, nebo k neočekávané změně na trhu. Firma bude chtít zavést nový produkt na trh, který se bude zpočátku hůře prosazovat, může se objevit nový konkurent s jinými cenami, s jinými podmínkami pro OM. Proto je nutné neustále sledovat vývoj odměn OM jak ve firmě, tak i na trhu, zejména u firem s podobným zaměřením.

Z provedených rozborů vyplývá, že provizní systém pro OM je v současné době nastaven tak, že dobrý obchodník je schopen si ve společnosti vydělat dostatečné peníze, které jej budou motivovat v pracovním poměru setrvat dlouhodobě. Nasvědčuje tomu i skutečnost, že OM, kteří ukončili v posledních letech pracovní poměr ve společnosti ABC, odešli z důvodu nespokojenosti společnosti s jejich výsledky a iniciativa k ukončení pracovního poměru vzešla ze strany zaměstnavatele.

Otázkou, které bych ze svého pohledu věnovala větší pozornost jsou nefinanční benefity pro OM. Firma sice nabízí standardní nefinanční benefity pro všechny zaměstnance ve formě stravenek, dodatkové dovolené, příspěvku na penzijní a životní pojištění, ale nefinanční benefity speciálně pro OM schází. Doporučila bych, aby organizace každoročně zahrnula do svého rozpočtu částku na neformální setkávání a nepeněžní odměny OM, které ve společnosti ABC schází.

Neformální dvoudenní setkání v zimě v hotelu u vleku, s možností masáží, sauny a bowlingu přispěje jistě více ke splnění požadovaných úkolů a spokojenosti OM, než celodenní porada v kanceláři. Probrané body obchodní porady mohou být stejné, avšak příjemné prostředí i zážitky mohou podpořit splnění úkolů z takovéto porady a navíc posílit vztahy OM navzájem a tím i jejich spokojenost.

Rovněž by takto bylo možné uskutečnit motivační soutěže, které by operativně pomohly společnosti řešit aktuální úkoly, které se vyskytnou v průběhu roku a nabídnout OM kromě provizí a ročních odměn za splnění plánu, také bonus za splnění mimořádných úkolů v daném roce. Důležité je, aby cíl, který vede

k získání nepeněžní odměny, byl formulován v souladu s charakteristikami SMART a odměna byla adekvátní vynaloženému úsilí. Navrhuji například vyhlásit celoroční soutěž pro obchodníka, který v daném roce dosáhne nejvyšší marže s novými zákazníky. To je bude motivovat k vyhledávání, oslovování a získávání nových zákazníků. A protože by společnost měla mít zájem na odpočinku, relaxaci a spokojenosti svých zaměstnanců, jeví se mi jako vhodná nepeněžní odměna poukaz v určité hodnotě k výběru zájezdu v cestovní kanceláři. Záleží jen na výši, kterou organizace ze svého rozpočtu uvolní a pak jen na vlastním výběru OM, jaký zájezd zvolí. Taková soutěž s hlavní cenou v hodnotě například Kč 80.000,- jistě bude motivovat OM k maximálnímu úsilí a vidina netradiční odměny podpoří snahu více než jen samotná finanční odměna. Jako vhodná a motivující odměna by mohlo být i auto pro nejlepšího obchodního manažera. Vzhledem k tomu, že všichni OM mají k dispozici Škodu Octavii 1. řady, jistě by reprezentativní vůz vyšší třídy na jeden rok pro nejlepšího OM byl zajímavou motivací. Takovýto automobil by firma nemusela kupovat, ale mohla si jej pořídit na operativní leasing, aby tato varianta nebyla pro firmou tak velkou finanční investicí. Mohou to být i drobnější motivační soutěže o poukázky v různých hodnotách, např. na sportovní aktivity, masáže, parfémy, nebo víkendové pobyty. Samozřejmě je možné zvolit i jakékoliv jiné nepeněžní odměny. V tom případě bych doporučila průzkum mezi OM formou dotazníku, který by zjistil jaký druh nepeněžní odměny upřednostňují. Z dotazníku by pak bylo možno vyhodnotit, jak nejlépe motivovat OM k lepším výkonům a dosáhnout větší spokojenosti s vykonávanou prací.

8 Závěr

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou odměňování obchodních manažerů. Ve společnosti ABC pracuji již šest let a od počátku jsem vnímala nesprávné nastavení provizního systému obchodních manažerů. Tato problematika se mě dotýkala pouze okrajově. Tehdy, když jsem při fakturaci zákazníkům narážela na situace, kdy fakturovaná částka byla nižší, než náklady vyplacené našim dodavatelům v souvislosti s danou zakázkou, a také, když jsem zpracovávala provize OM. Na jedné straně z pohledu vlastníků společnosti jsem nerozuměla tomu, proč managementu nevadí takto nesprávně nastavený provizní systém, který manažeři museli sami v souvislosti s výsledky hospodaření vnímat jako nerentabilní a na druhé straně z pohledu OM bylo pochopitelné, že nemají důvod měnit postoj k získávání zakázek. Systém odměňování, který byl nastavený, je k tomu nemotivoval.

Pokoušela jsem se OM upozorňovat na chyby v cenových nabídkách, nezohledněné náklady, které byly již před zahájením zakázky zřejmé a daly se očekávat. Proto pro mě byla změna v nastavení systému odměňování OM zajímavá a mě samotnou velmi zajímaly důsledky, které tato změna přinese. To byl také důvod, proč jsem toto téma zvolila pro svou bakalářskou práci a věřím, že výsledky zde zpracované, budou zajímat i management společnosti ABC i samotné obchodní manažery.

V první polovině práce jsem se zabývala teoretickými východisky problematiky motivace a odměňování obchodních manažerů, ukazateli rentability a efektivity, které jsou nezbytné pro posouzení důsledků změny.

V druhé části jsem porovnávala původní a nový provizní systém a rovněž se zabývala porovnáním rentability nákladů a tržeb a efektivity vyplacených provizí před zavedením změny provizního systému a po ní.

Všechny výsledky, které byly při zpracování této bakalářské práce zjištěny, jednoznačně nasvědčují tomu, že management organizace rozhodl správně o změně nastavení provizního systému. Efektivita vyplacených provizí se zvýšila o téměř 200 %, náklady poklesly o necelých 30 % a firma dosáhla v roce 2011 čistého zisku ve výši Kč 24,6 mil. Oproti ztrátě téměř Kč 23 mil. v roce 2010 je to až neuvěřitelná změna, která však měla být provedena již mnohem dříve. Důležité však zůstává každoroční vyhodnocování rentability nákladů, tržeb a efektivity vyplacených provizí

tak, aby bylo možno sledovat vývoj ukazatelů a včas tak vyvodit důsledky, případně pozměnit systém odměňování OM.

.

Seznam použité literatury

Monografie:

1. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practise*. 10. vyd. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil: J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přeložil: J.Koubek. 1.české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
6. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Přeložila: J.Novotná. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. JACSKON, John a Robert MATHIS. *Human Resource Management*. 12. vyd. United States: Cengage Learning, Inc., 2011. ISBN 9780538453158.
8. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
9. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Internetové zdroje:

10. Finanční analýza: Ukazatelé rentability. ZIKMUND, Martin. *BusinessVize* [online]. 4.1.2010 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>.
11. Ekonomická efektivnost. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001, 9.2.2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomická_efektivnost.
12. Rentabilita. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001, 11.2.2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Rentabilita>

13. TEJNOROVÁ, Jitka. Jak využít nefinanční motivace. In: *DMC management consulting* [online]. 2010 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/206-podpote-inovace-ve-firm-s-metodou-funnelmind>
14. Efektivnost. *ManagementMania* [online]. 26.9.2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/efektivnost>
15. HUNČÍK, Branislav a Natalia KORTIŠOVÁ. Odměňování v době krize. In: *Pwc* [online]. 2009 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/CZ/cs/clanky-2009/odmenovani-v-dobe-krize.jhtml>

Jiné zdroje:

16. Interní dokumenty společnosti ABC CZ, s. r. o.

Seznam zkratek

IS – informační systém


OM – obchodní manažer

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012



Dagmar Lipinová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vzorová sestava lešení – jednoduchá fasáda bez balkónů

Příloha č. 2 – Vzorová sestava lešení – složitá fasáda s balkóny

Příloha č. 3 – Kompetenční model OM

Příloha č. 4 – Přehled dat z výsledovky 2011 a 2010